سلسلة المدير الممارس

الأمين

# المحافظة على أداء الفريق

دليل الأفكار العملية

كيم كاناجا
هنري براوننج

نقله إلى العربية
أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف






دليل الأفكار العملية

# المحافظة على أداء الفريق




# المحافظة على أداء الفريق

تأليف

**كيم كاناجا**

**وهنري براوننج**

نقله إلى العربية

**أ.د. محمد عبدالحفيظ يوسف**

قسم الإدارة والتسويق

كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن






Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Maintaining Team Performance
Kim Kanaga and Henry Browning

ISBN-13: 978-1-882197-77-4

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)



ISBN 1 - 613 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كاناجا، كيم

المحافظة على أداء الفريق./ كيم كاناجا، محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ

40 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية: ٠)

ردمك: 1 - 613 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 396

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



## توطئة

### سلسلة الكتب

# دليل الأفكار العملية

تعتمـد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العمليـة التي أنتجها مركـز القيـادة الإبداعيـة خـلال أكـثر مـن ثلاثـين سنة مـن البحث والأنشطـة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيـين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعيـة أو الهيئات المهنيـة أو المكاتب الاستشاريـة. والمركز ليس هو مجـرد مجموعة مـن الأفـراد المتمرسين (ذوي الخـبرة)، على الرغم مـن أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنمـا يمكن النظر إليه على أنه مجتمـع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبـادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة – «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



# مُحتَويَاتُ الكِتَابْ

الموضوع الصفحة





## ملخص تنفيذي

في المدة ما بين تدشين عمل الفريق وتحقيقه للنتائج، يحتاج المديرون إلى التيّقن من أن الفريق يسير في الطريق الصحيح. وبغض النظر عما إذا كان هؤلاء المديرون قد قاموا بتكوين الفريق لتحقيق أهداف العمل التجاري أم أن هذا الفريق قد آل إليهم، فإنهم يحتاجون إلى مراقبة مدى فاعليته باستمرار، وإلى القيام بالتعديلات أو الإصلاحات اللازمة، وذلك تفادياً من أن تتحول المشكلات الصغيرة إلى كوارث أو مصائب كبيرة. تُعد عمليات المراقبة والمحافظة على أداء الفريق عناصر رئيسة في قيادة هذا الفريق. يمكنك أن توفر هذه القيادة من خلال الاهتمام بأربعة عوامل رئسية: جهود أعضاء الفريق، ومدى معرفة ومهارات أعضاء الفريق، والأساليب التي يستخدمها الفريق، وأخيراً ديناميكية (وسلوك) المجموعة. وبالتركيز على هذه النواحي الأربعة فإنه يمكنك تقييم أداء الفريق، وإلقاء الضوء على نواحي الضعف فيه، ثم القيام بوضع مقاييس التصحيح الضرورية؛ للتأكد من تحسين الأداء وتحقيق النتائج المتوقعة.

# المراقبة والصيانة
# من أجل مخرجات ناجحة للفريق

ليس من الصعب القول: إن فريقاً من الفرق كان فاعلاً أو ناجحاً، لسبب بسيط، هو أن النتائج هي التي تحدد ذلك. ولو أن الفريق كان فاعلاً فسوف تجد من بين مميزاته:

- أن المخرجات - السلع أو الخدمات أو الأفكار أو التوصيات - تفي باحتياجات ومتطلبات من يهمهم الأمر.
- أن أعضاء الفريق يشعرون بالرضا عن عملياتهم ونتائج مجهوداتهم.
- أن أعضاء الفريق قد تعلموا الدروس التي تجعلهم، هم والمنظمات التي ينتمون إليها أكثر فاعلية في المبادرات المستقبلية التي سيقومون بها.

إن الطريق إلى تحقيق هذه النتائج كثيراً ما يكون محفوفاً بالمخاطر وكثيراً ما يواجه الفريق مصاعب جمّة خلال هذا الطريق. ربما يفشل الفريق في تحقيق آماله وتطلعاته أو يفشل في تحقيق المخرجات المتوقعة أو قد يفشل في تحقيق النتائج في الوقت المطلوب. يمكن تفادي مثل هذه الإخفاقات إذا قام قائد الفريق بتقييم مدى فاعلية الفريق بانتظام أو إذا قام القادة بمراقبة الأداء المتعلق بفرقهم ويكون ذلك صحيحاً -خصوصاً- إذا كانت المهمة الموكلة إلى الفريق سوف تأخذ عدة شهور لإنجازها. إن عملية جس نبض الفريق في حقبة من هذه الحقب هو أسلم الطرق ضد كل ما يؤدي إلى الفشل، كالخسائر وخلافه.

كثيراً ما ينتظر المديرون حتى تحدث مشكلة من المشكلات، أو إلى أن يبقى واضحاً وجلياً أن فِرقهم لا تحقق الأهداف المرسومة، أو أن أداء هذه الفِرق ليس على المستوى المتوقع. على أنه من الأفضل أن نقوم بمنع المشكلات

الصغيرة قبل أن تستفحل وتصعب السيطرة عليها، وأنه من الأفضل أيضاً أن نصحح المواقف التي تهدد نجاح الفريق. مثل هذه الأنواع من الصيانة - بالإضافة إلى التصحيحات التدريجية - يُمّكن الفريق من السير في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافه.

حينما تنشأ المشكلات داخل الفريق؛ فمن المرجّح أنه يمكن تتبعها حتى نصل إلى خلل معين في الأساسيات. فقد تكون مهمة الفريق غير واضحة.

وربما أن الفريق لا يحصل على الدعم الذي يحتاجه من المستويات العليا في المنظمة. أو لا يكونٍ هناك وضوح تام لمسؤوليات ومهام أعضاء الفريق. وربما لا يكون الفريق قد أُعطي الوقت، والتدريب، والسلطة التي يحتاجها لتحقيق المهام الموكلة إليه. ومن جهة أخرى يمكن أيضاً تتبع الأساسيات إلى دور قائد الفريق في تحويل مجموعة متنوعة من الأشخاص إلى مجموعة أكثر إنتاجية. تشتمل الخطط والأساليب المتعلقة بتحقيق الهدف على: التعريف الواضح للمهام والمسؤوليات ورسم الممارسات والإجراءات الفاعلة، وأخيراً بناء التعاون والعلاقات الفاعلة. كل هذه المكونات -بالإضافة إلى العوامل الأساسية- قد تم تغطيتها في بعض الكتب الأخرى من سلسلة "من الأفكار إلى التنفيذ" التي يقدمها المركز: مثل هذه الكتب: هل تحتاج إلى فريق بالفعل؟، كيف تقوم بتكوين الفريق؟ كيف تبدأ (تُدّشن) عمل الفريق؟

# دعائم ومقومات فاعلية الفريق: معرفة عوامل النجاح

عندما يقوم مركز القيادة الإبداعيّة بالعمل مع منظمة من المنظمات لمساعدة إحدى فرقها في العودة إلى الطريق السليم، فإن أعضاء هذه الفرق

غالبا ما يقولون: «إن فريقنا يختلف تماماً عن أي فريق آخر عملنا معه»، أو «إن القواعد المعتادة لا تطبق علينا، أو العمليات المعتادة لا تعمل هنا».

وأنت أيضا ربما تشعر بأن فريقك فريدٌ في نوعه، ومن المحتمل أن يشعر أعضاء هذا الفريق الشعور نفسه. وأنت على حق في ذلك. إن من بين ما يجعل الفريق مُميَّزاً المهام التي يحتاجون إلى إنجازها، والطرق والوسائل التي يتم من خلالها إنجاز هذه المهام، فإذا استبعدنا هذين العاملين، فإنك سوف ترى أن جميع الفرق يصعب التفرقة بينها في كثير من الأساسيات.

ينبغي على كل الفرق أن تبذل المجهود لتحقيق المهام الموكلة إليهم، على سبيل المثال: يعتمد جميع هذه الفرق على درجة معينة من المهارات الشخصية. هناك ستة عوامل أو نواحٍ تُعد مشتركة لدى كل الفرق وهذه العوامل تُمكِّن قادة الفرق من تحديدٍ وقياس كفاءة فرقهم على أن تكوين الفريق الذي تعمل فيه، أو تقوده قد تم بناءً على هذه العوامل، ويقوم بأداء عمله بناءً عليها وتشتمل العوامل الرئيسة للفريق الفاعل على:

١- هدف واضح.
٢- هيكل يمكن من التفويض.
٣- دعم تنظيمي شديد.
٤- علاقات داخلية إيجابية.
٥- علاقات خارجية واضحة.
٦- إدارة فاعلة للمعلومات.

تظل عوامل النجاح الستة هذه مهمة طيلة حياة الفريق (وجود الفريق). وحتى إذا بدأ فريقك بهذه العوامل الست فقد يتغيَّر الوضع خلال الستة أشهر أو السنة القادمة وربما يكون قائد الفريق قد غادر الشركة، تاركاً الفريق من دون الموارد التي قد يحتاج إليها، وربما قام منافسو شركتكم بتقديم منتج جديد أدى إلى تغيير كبير في السوق وربما وُجدت بعض البرمجيات الحاسوبية الشاملة التي جعلت خطط التواصل داخل الفريق وتبادل المعلومات متقادمة ونتيجة لهذه التغيرات فإن المحافظة على أداء الفريق كما هو متوقع يعني رقابة عمليات الفريق بصفة مستمرة.

# مراقبة فاعلية الفريق: استخدام عوامل النجاح

إن دورك بصفتك قائداً للفريق، يمكنك استخدام عوامل الفاعلية الستة مؤشرات لأداء الفريق، كما يجب عليك أن تقوم بتقييم كل واحد من هذه العوامل حينما تقوم بعملية التقييم الدورية.

### هدفٌ واضح:

يُعد غياب وضوح الهدف من أكثر العوامل تكراراً في فشل الفريق، كذا يجب أن يكون بمقدور (استطاعة) أي من أعضاء الفريق الإجابة عن السؤال: ما الشيء الذي نحن مكلفون بإنجازه؟ بالطريقة نفسها. حينما يكون الهدف واضحاً للجميع، فإن ذلك يوفّر حافزاً قوياً للمجهودات والرغبات القائمة، ويمكنهم من التغلب على الصعوبات التي يواجهونها وهم يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم كما تزداد طاقة أعضاء الفريق ويحققون مستويات أعلى في الأداء، وذلك حينما يمثل هدف الفريق رؤية جذابة للإمكانية ويصبح أعضاء الفريق أكثر تحفيزاً حينما تكون هناك مشاركة في التوجه، وحينما تكون هناك أهداف أكثر تحدياً، ولكن ليس من المستحيل تحقيقها.

لكن حينما يكون هدف الفريق مُبهماً (غير واضح) فإن عمليات التحفيز وكذلك المجهودات تعاني كثيراً، وحينما يختلف الأعضاء في فهمهم لهدف الفريق أو التوجه، تنشأ الصراعات ويذهب كل منهم إلى تحقيق أهداف مغايرة.

## ما هي الأشياء التي يجب النظر فيها؟

- **الكسل والتأخر**: حينما يصبح جزء ضئيل من مهام الفريق متكرراً أو مبهماً تنخفض درجة التحفيز، وذلك مثل قلة مجهودات أعضاء الفريق

كالتأخر في الحضور إلى الاجتماعات وقلة المناقشات أثناء الاجتماعات وقلة المداخل الديناميكية في النظر إلى المشكلات.

- **ازدواجية مجموعة المهارات:** حينما يتمتع عدد كبير من أعضاء الفريق بنفس القدرات والخبرات فقد نركز بدرجة أكبر على هذه المهارات، ومن ثم سوف يتحول توجه الفريق. انظر إلى غياب الطرق الإبداعية (الخلاَّقة) في حل المشكلات على اختلاف أنماطها.
- **الطرق أو الأساليب المعقَّدة:** يُعد الاضطراب وعدم الوضوح، من عوامل التعقيد، كذلك الطرق غير المتكاملة في إنجاز الأعمال، وعلامات على أن رؤية الفريق للأهداف غير واضحة. انظر إلى الأساليب التي لا تتواءم مع المهام، أو تلك التي لا تقترح أهدافاً أكثر إستراتيجية في مضمونها.
- **مستويات متدنية من الثقة:** حينما تصبح أجندة عمل الفريق غير واضحة، فلربما ينظر أعضاء الفريق إلى بعضهم بعضا وكأن لديهم أهدافا غير معلنة، أو أهدافاً شخصية، كذلك فإن الأفراد الذين يعانون وهم بصدد جعل أعمالهم ذات معنى، قد لا يثق بعضهم ببعض في الخروج من هذه المعاناة.

## ما يجب أن تفعله

- حاول مساعدة الفريق في وضع أهداف أكثر تحدياً وترتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف الفريق، كما تحتاج إلى النزاهة والمجهودات المتجددة لتحقيقها. إن عملية وضع هدف مَرِن هي طريقة ممتازة لإصقال تركيز الفريق وذلك لأنها تجبر أعضاء الفريق على الذهاب إلى ما وراء الطرق المعتادة، وعمليات وطرق التفكير الروتينية؛ لذا يجب على الأعضاء (أعضاء الفريق) استخدام كل ما يعرفون، وأن يتطلعوا إلى المعارف والخبرات والتجارب لتحقيق أهدافهم، كما يجب عليهم أن يعتمدوا على مقدرتهم الشخصية ونقاط تفوقهم، وأيضاً على مهارات

وخبرة الأعضاء الآخرين في الطريق. إن الأهداف الأكثر تحدياً تجعل هدف الفريق ضرورياً ومفعماً بالحيوية.

## هيكل يُمَكن من التفويض

إن هيكل الفريق الذي يمكن من التفويض يساعد الفريق في الاستغلال الأمثل للموارد. إن هذا النوع من الهياكل أو البُنى يعني أنه عند تكوين الفريق يكون الشخص المسؤول قد أولى اهتماماً كبيراً لوظائف الفريق، وأدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق. وكفاءات أعضاء الفريق المطلوبة للعمل، وحجم الفريق، ومدى ثبات الفريق، وأخيراً دور قيادة الفريق.

وبمجرد أن يبدأ الفريق في العمل، فقد يبدو واضحاً أن بعض المهمام (الأدوار) الرئيسة أو بعض القدرات تبدو غائبة، أو تظهر بدرجة أكبر مما تستحق. إن عملية تحديد الأدوار تسمح بالتحوّل السهل للقيادة في أثناء مرور العمل بنقاط الخبرة المختلفة، قد تحتاج القيادة إلى زيادة حجم الفريق متى أصبح نطاق مهامه أكثر وضوحاً. ربما ينسحب أحد أعضاء الفريق لسبب أو لآخر، وهنا تبدو الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأن إضافة عضو آخر من عدمه. علينا أن ندرك الفرق التي يترسخ في أذهانها ضرورة وجود الخبرات والمهارات المطلوبة لتحقيق الهدف وتسير بخطى أكثر ثباتاً وثقة نحو تحقيق هذا الهدف.

عادة ما تقوم الفرق بوضع الأساليب والخطط مثل الأنماط غير المكتوبة التي تحكم سلوك أعضائها، وربما تنشأ المشكلات حينما يتغير بعض أعضاء الفريق ويقوم الأعضاء الجدد بما هو مخالفٌ لهذه الأساليب والخطط، عندئذ تبدو الحاجة الضرورية إلى مراجعة العمليات التي تم وضعها والمتعلقة بكيفية

إنجاز الفريق للأعمال المكلف بها؛ لكي يتم التأكد من أن هذه العمليات تعمل بكفاءة. لأن الفرق التي تشعر بملكيتها للعمليات والإجراءات التي يستخدمها أفرادها تكون أكثر تحفيزا لتتبع هذه العمليات وأخذها من مستوى الدقة المطلوب.

## ما هي الأشياء التي يجب النظر فيها؟

- الإحباط بخصوص الأدوار: تُعد الأدوار غير المعرّفة تعريفاً واضحاً أو الأدوار الناقصة أو تلك التي تتسم بالازدواجية مصادر تثبيط وإحباط لأعضاء الفريق وللمجهود الواهن الضعيف.
- مواقف «لا يمكنني عملها»: إن غياب المهارات الأساسية وعدم القدرة على اكتساب القدرات من خلال التدريب، أو إضافة أعضاء بكفاءات معينة يمكن أن يؤدي إلى تعثر الفريق أو حتى فشله.
- الهيكل غير المرن أو عدم وجود هيكل معين: تحتاج الفرق إلى كمية معينة من التعريف والشكل؛ لكي تؤدي وظيفتها بطريقة جيدة ومن الجائز أن يتأثر الفريق بوجود أساليب وخطط عديدة، أو حل المشكلات التي تعترضهم كما يؤدي ذلك إلى قتل الطاقة والمبادرة وقد تعاني الفرق أيضاً من عدم وجود هيكل، وهذا قد يتسبب في تخبط الأعضاء وتقل درجة إلمامهم بكيفية التقدم في العمل.

## ما يجب أن تفعله

- من المحتمل أن تتغيّر الأدوار، والمسؤوليات، والقواعد، والنماذج، والإجراءات (وأيضا بعض المكونات الأخرى في هيكل الفريق) أو قد تحتاج هذه العناصر إلى التغيير حينما يقوم الفريق بالتكيُّف مع الطلب المتغيّر. ولكن غالباً ما تبرز التوترات بين الأعضاء في أثناء

هذه التغيرات؛ وذلك لغياب الفهم المشترك للمتوقع منهم تجاه بعضهم بعضـا - أي أنهم ليسـوا على المستوى نفسه لهـذا الفهم، وبتخصيص بعض الوقت في اجتماعات الفريق لمناقشة الأدوار والمسؤوليات، يمكنك مساعدة أعضاء الفريق لتحقيق الفهم المشترك لما يتوقعون من بعضهم بعضاً ويمكن أن يستخدم الفريق هذا الوقت للمراجعة الدورية وتحديث الإجراءات والقواعد أو النماذج.

## دعم تنظيمي قوي

عندما يفشل الفريق في تحقيق النتائج المتوقعة يتجه أعضاء الفريق إلى البحث عن الأسباب داخل الفريق، وغالبا ما يلقون باللوم على التأخيرات والاخفاقات والتوترات بين الأشخاص، والصراعات.

ولكـن أحيانا مـا ترجع أسباب الفشل إلى عوامـل خارجية. وأحد هذه الأسباب الشائعة هو انعـدام الدعم التنظيمي، يُعد الدعم عالي المستوى، - حتى في حالات إعادة الهيكلة وزيادة معدَّل تقاعد الموظفين - مُهمّاً لزيادة فاعلية الفريق.

لا يمكن توقع كل الموارد عند تكوين الفريق، كما لا يتوقع الدعم التنظيمي الذي يشمل إمداد الفريق بكل الموارد التي يحتاجها بصفة مستمرة. وهنا ربما يسأل الفريق عن نوع معين للتدريب بمجرد تكوينه. وحينما ينخرط الفريق في العمل ربما يحتاج إلى سكرتارية، وكذلك بعض المساعدات الأخرى ويُعد الوقت مورداً من الموارد التي يحتاجها الفريق، وغالبا ما يكون هناك نقص أو عجز في هذا النوع من الموارد، وربما يأتي الدعم التنظيمي في شكل التأييد الإداري لعمل الفريق، ومنح أعضاء الفريق بعض الوقت بعيداً عن وظائفهم الطبيعية، دون أي عقوبات.

هناك نوع من الدعم، غالباً ما يتم تجاهله لكنه حاسم لأداء الفريق، هذا النوع هو مكافآت الأداء. لا شك أن مثل هذا النوع من المكافآت يؤدي إلى

شعور الأعضاء بقيمتهم وتأييدهم في العمل الذي يقومون به لتحقيق أهداف الفريق، وتقوم العديد من المنظمات بمكافأة وتعويض الموظفين على الأداء الفردي، على أنه من المفهوم أن هذا النوع من نظم المكافآت يشجع الأفراد على بذل قصارى جهدهم ووقتهم في أعمالهم الفردية ومشروعاتهم التي يقاس أداؤهم على أساسها.

كما تُوجد المنظمات التي تكافئ الفرق على ما تبذله من جهد بدلاً من مجرد مكافأة الأفراد (حتى لو كانت هذه المكافآت بالنيابة عن الفريق) مناخاً داعماً لنجاح الفريق.

يمكن أن نجد أنواعاً أخرى من الدعم التنظيمي، وذلك من خلال نظم التعليم التي تقدم فرصاً للحصول على المعرفة والمهارات الجديدة من خلال العمل داخل الفريق وتؤدي نظم المعلومات دوراً رئيساً في هذا الصدد؛ ولكي تتحقق المواءمة في أعمال أعضاء الفريق فإنهم يحتاجون إلى الأدوات التي عن طريقها يتم التواصل مع بعضهم بعضا ومع المنظمة التي يعملون فيها، وأخيراً مع من يهمهم أمر المنظمة (المنشأة) وأخيراً فإن نظم الرقابة المتعلقة بالمخزون، (الموارد البشرية، التمويل) يمكن أن تسهّل عمل الفريق ولهذه النظم -أيضاً- تأثيرٌ على المكافآت والتعليم ونظم المعلومات التي تؤثر بدورها على أداء الفريق.

## ما هي الأشياء التي يجب النظر فيها؟

- **نظم المكافآت غير المجدية**: إذا كنت تقوم بمكافأة المجهود الفردي بدلاً من مجهودات الفريق، فسوف تجد أن الأفراد لا يعطون عظيم اهتمامهم لمهام الفريق.
- **أساليب تقريبية**: إذا كانت أساليب عمل الفريق قد صُممت بحيث يتفادى بعضها سياسات ونظم المنظمة، وتوقعات الثقافة المؤسساتية،

فإن ذلك يعد أكبر دليل على أن عادات المنظمة تقف عائقاً في طريق نجاح الفريق، وربما توضح هذه المؤشرات أن أعضاء الفريق لا يعرفون كيفية العمل بكفاءة في هذه المنظمة.

- **نظم المعلومات العقيمة**: من دون قنوات الاتصال والإجراءات الواضحة تتأثر عملية انسياب/تدفق المعلومات ويُعد هذا العنصر أكثر أهمية إذا كان أعضاء الفريق يعملون على مسافات من بعضهم بعضا، أو يعملون في أوقات مختلفة، كما هو الحال في الفرق العالمية (أي التي تعمل في مناطق مختلفة من العالم). إن صعوبة التواصل أو صعوبة وجوده يؤثر على نجاح الفريق؛ لأنه يصبح من الصعب على أعضائه مشاركة المعرفة أو مشاركة ما تعلموه مع بعضهم بعضا.
- **نظم الرقابة غير المتزنة**: إن نظم الرقابة (المخزون والموارد البشرية، والتمويل،... إلخ) التي تتسم بعدم الوضوح تقف عائقاً كبيراً في طريق الفريق لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

## ما يجب أن تفعله

- إن الإدراك أو الشك أن أداء الفريق ليس له حساب في المنظمة قد يظهر على السطح بعد بداية عمل الفريق بمدة طويلة؛ لهذا فإنه من المهم أن تتم مراقبة أداء الفريق على مراحل منتظمة، على أنه يمكن لنظام المكافآت الملائمة أن يعضد الدعم التنظيمي، ومن ذلك على سبيل المثال: إذا لم يتم بناء نظام مكافآت الفريق في البداية، فإنه يمكن تقديمه حينما تظهر الحاجة إليه. إذ ليس من الضروري أن تكون المكافآت مالية، ذلك لأن الإدراك عالي المستوى، والاحتفال بالنجاحات وحتى الفرص التعليمية لأعضاء الفريق يمكن أن تخدم، كأساس لتصميم نظام المكافآت للفريق.

### علاقات داخلية ذات طابع إيجابي

إن كثيراً من الصعوبات والمعوقات التي يتعرض لها الفريق أصلها العلاقات، وتظهر في المواقف السيئة، وعدم الثقة، ومراكز القوى. وعلى سبيل المثال: ربما يظهر المستوى المتدني من الثقة والتعاون من صعوبة الفهم لهدف الفريق الرئيس كما يمكن للمشكلات الفردية بين أعضاء الفريق أن تحدث عندما يشعر الأعضاء الذين هم على القدر نفسه من المهارة بأنهم في حالة تنافس أكثر من التعاون ويمكن أن يكون هيكل الفريق هو المسؤول عن العلاقة الداخلية السيئة. قد يكون هناك قلة من الأعضاء داخل الفريق تنشغل بمن يقوم بنصيبه في العمل ومن لا يقوم بذلك ومن ثَمّ يترتب على ذلك الإشارة بأصابع الاتهام إلى هؤلاء، حينما يعجز الفريق عن تقديم ما هو متوقع منه، أو حينما لا يقوم بإتمام العمل الذي يقوم به.

يمكن لعوامل عديدة مثل: أدوار الفريق الشاغرة (التي لم يكن شغلها)، وقلة الدعم التنظيمي وعدم مؤازرة الإدارة العليا وعدم توافر الموارد أن تؤثر في أداء الفريق، لكنها تبدو وكأنها مشكلات فردية. يتبع ذلك الامتعاض/ الاستياء والاتهامات.

## ما هي الأشياء التي يجب النظر فيها؟

- **المحاباة/المحسوبية**: عندما يُنظر إلى بعض أعضاء الفريق وكأن لهم علاقات وثيقة بقائد الفريق أكثر من الآخرين، فإنه من المحتمل ألا يتمتع الفريق بالتعاون التام بين أعضائه.
- **وسائل الأمان**: إن الأساليب التي تفي بالكاد أهداف الفريق ربما تكون علامة أو دليلاً على العلاقات السيئة أو الضعيفة بين الأعضاء، على أنه في غياب العلاقات القوية قد ينشغل الفريق بمشكلات الانسجام أكثر من البحث عن الأساليب المثلى لإنجاز العمل، بل ربما تم تصميم أساليب العمل التي تبناها الفريق لتقليل الصراع والنزاع.

- **معدّل الإحلال:** عندما يجد الأفراد بصفة مستمرة أسباباً لعدم قدرتهم على العمل داخل الفريق، فإن ذلك يُعد أكبر دليل على سوء العلاقات وعدم الاتفاق بين أعضاء الفريق.

## ما يجب أن تفعله

- في وجود الهدف الواضح والمعرفة المناسبة، لهيكل الفرق الذي يشجع على التفويض والدعم التنظيمي العالي المستوى فإن الصراعات الشخصية والعلاقات غير المنتجة ربما تتسبب في إعاقة عمل الفريق. على أن التدخل الجيد حينئذ ربما يكون نشاطا أو سلسلة من الأنشطة مثل عقد اجتماع بعيداً عن مكان العمل، أو الاحتفال بأحد النجاحات التي تم تحقيقها. فمثل هذه الإجراءات قد تؤدي إلى بناء الصداقة القوية وتفرض شخصية الفريق. ربما تكون التجارب التنمويّة أكثر فاعلية في معالجة العلاقات المتحللة وسوف تساعد -أيضاً- أعضاء الفريق في الاستعداد لمهام الفريق المستقبلية.

يمكن أن تكون المهام وسيلة للتدخل المفيد؛ لأن مثل هذه المهام تعطي أفراد الفريق نظرة أكثر وضوحاً لنقاط القوة ونظم العمل المكمّلة. كما أن التمرينات والدورات يمكن أن تعضد عضو الفريق الذي يحاول دائماً الانتهاء من المهمة، والعضو الذي يرغب دائماً في إفساح المجال لبدائل أخرى، كلاهما لديه وجهة نظر مفيدة وجديرة بالاحترام فمن الممكن تحسين علاقات الفريق وذلك بإعطائهم دورات قصيرة في اتخاذ القرارات والتواصل وحل النزاعات (في غالب الأحوال يقوم الفريق بطلب هذه الدورات). لا يوجد هناك وقت أفضل لمناقشة هذه الأمور، وذلك عندما تكون المشكلات حديثة وتوجد عوائق في طريق إنجاز العمل، وحينما تقوم بمراقبة المناخ العاطفي للفريق، كن مستعداً للفرص من أجل مساعدة الأفراد في تعلم وسائل التعامل، والابتعاد عن مباريات إلقاء اللوم على بعضهم بعضا.

# علاقات خارجية

لا يوجـد فريق معين بمعزل/من فراغ. تتفهم الفـرق الفاعلة ذات الأداء العـالي الحاجة إلى وجهة نظر العديد ممن يهمهم أمـر المنشأة، بعض هؤلاء يوجـدون داخـل المنظمـة وبعضهـم خارجهـا، وهم يرعـون ويحافظـون على العلاقات الخارجية مع الأفراد والمنظمات خارج الشركة، ويشمل ذلك كلاً من المنافسـين، والموردين، والشركاء الإستراتيجيـين، والوكالات المنظمة للقوانين واللوائـح، والمستهلكـين. وبصفة خاصة، فـإن الفرق الفاعلة تـدرك أن المناخ الخارجـي دائم التغيير. ومـن هنا فـإن الاعتماد على الفرضيـات الخارجية عـن المناخ الخارجي يتسبب في فشل الفـرق في تحقيق أهدافها؛ ولذا يجب أن تعـي فرق العمل خطـورة الوقوع في عقلية وتفكير "نحن وهـم". إن العلاقة أو الشراكة مع الـوكالات المنظمة للقوانين -على سبيل المثال- تكون أكثر فاعلية في تحقيـق أهـداف الفريق والنتائـج التنظيميـة، على عكس اتخـاذ المواقف المعادية التقليدية.

## ما هي الأشياء التي يجب النظر فيها؟

لعبة «السياسة»: عليك أن تنظر إلى كيفية علاقة الفريق بمن يهمهم أمر المنشأة، وأفصح عما إذا كانت السياسة في المنظمة تُعطَى وزنا أكبر مما تستحق، فعلى سبيل المثال، هل أهمل الفريق جزءاً معينا في المنظمة لأنه لا يريد التعامل مع الصراعات المتوقعة؟

- **موردون غاضبون**: إذا تقدم الموردون بشكاوى، فإن ذلك يدل على أن الفريق لا يفهم عملياته أو حدوده.
- **عملاء معزولون**: كثيرا ما يتصل هدف الفريق بخدمة ورضا عملاء المنظمة ومستهلكي خدماتها. إن عدم رضا المستهلك دليلٌ على أن الفريق قد فقد الرؤية الحقيقية لهدفه الرئيس.

## ما يجب عمله

إذا لم يتمكن فريقك من استخدام علاقاته الخارجية، فإن أبسط وسائل التدخل هو دعوة أحد الذين يمثلون هذه العلاقات (أحد الموردين، على سبيل المثال) ليتحدث إلى الفريق، ربما يحتاج فريقك إلى زيارة مواقع العمل أو العمليات لفهم متطلبات العملاء كما يُمكن تدريب أعضاء الفريق على فهم وجهات نظر من يهمهم أمر المنشأة، والنظرة الفاحصة الشاملة إلى ما وراء الشكاوى وإذا كان فريقك يعمل من وجهة نظر قديمة بخصوص المنافسة أو المناخ المنظم للأعمال، فإنه بإمكانك أن تقوم بعمل الإصلاحات وذلك عن طريق إقامة بعض النظم التي تهتم بدراسة المناخ الخارجي، لكي تبقى دائماً على علم بما يحدث في هذا المناخ.

### إدارة معلومات فاعلة

إن إدارة المعلومات في ظل مناخ اليوم الذي يتسم بالتعقيد - والانتشار الجغرافي للمنشآت - هو تحدٍ كبير، غالباً ما يتم تجاهل هذه الحقيقة فيما يتعلق بالفرق، كما تقل كفاءة الفريق في غياب المعلومات الدقيقة التي تتوافر في الوقت المطلوب وتحتاج الفرق إلى خطط لجمع وتحليل المعلومات ومراجعة هذه الخطط للتأكد من أن العمليات تسير كما هو متوقع وعندما تكون هناك مشكلات في تدفق وانسياب المعلومات، فقد يقوم فريقك باتخاذ قرارات رديئة أو إهمال جزء مهم من أولئك الذين يهمهم أمر المنشأة، أو ربما لا يتم تسليم المخرجات في الوقت الذي سبق تحديده.

يحتاج كل من الفريق ومن يهمهم أمر المنشأة إلى الفهم الواضح لخطوط التواصل واستخدام قنواته وإلاّ فإن هوّة/ فجوة المعلومات سوف تصبح كهف المعلومات ولك أن تتخيل حجم الكارثة التي سوف تحدث إذا كان فريقك مسؤولاً عن تصميم وإنتاج منتج جديد، لكنه قبل الانتهاء من المشروع اكتشف

الفريق عدم وجود إمدادات أو ميزانية لتدريب المئات من الموظفين الذين سوف يقومون ببيع المنتج وشرحهم له وللمستهلكين.

## ما هي الأشياء التي يجب النظر فيها؟

- **عدم الإلمام بتغيرات السوق:** عندما لا تتكامل المعلومات والأنباء عن العالم الخارجي في عمل الفريق المستمر، فلا شك أن ذلك يعد دليلاً على أن نظم جمع المعلومات تحتاج إلى مراجعة.
- **خلاصات غير صحيحة:** إن العديد من الإجابات الخاطئة والقرارات غير الحكيمة تدل على أن الفريق لا يحصل على المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة، أو أنه يعجز عن أن يأخذ هذه المعلومات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات أو صنعها.
- **فُرص مضاعة:** إذا توارت نافذة الفرص، أو أغلقت عن فريقك فهذا يوضح أن الفريق لا يحصل على المعلومات في الوقت المناسب.

## ما يجب أن تفعله

- تنساب المعلومات إلى الفريق من مصادر مختلفة ومن الممكن أن تأتي هذه المعلومات من خارج المنشأة، أو من داخلها، ثم يتم توزيعها داخل الفريق. ولكي يتم معالجة انسياب المعلومات حتى تتحقق الفاعلية، عليك أن تأخذ في الحسبان قنوات التواصل المناسبة التي تساعد الفريق في التغلب على ضعف الأداء، لكن حينما يكون مجهود الفريق منخفضاً، يجب أن تقل درجة الاعتماد على البريد الإليكتروني، وإعطاء الاهتمام الأكبر للاجتماعات وجهاً لوجه؛ لأن ذلك من شأنه أن يجدد مجهودات أعضاء الفريق، وذلك عن طريق فهم العلاقات التعاونية فيما بينهم.

إذا زادت ظواهر الغموض المتناهي وغياب المعلومات، أو عدم دقتها داخل الفريق، فحاول أن تعقد اجتماعاً خارج الشركة مع وجود مُدّرب

للحديث عن هذه الأمور، وتمكين أعضاء الفريق من رؤية مشتركة لها، وإذا كان الانتظار حتى يتم التقرير الكتابي سوف يتسبب في تأخير العمل فعليك أن تسلك منهجاً غير رسمي للتواصل، مثلاً: عن طريق الهاتف أو بمذكرة سريعة؛ حتى تستطيع إعادة الأمور إلى مجراها الصحيح.

## قراءة الدلائل

إن توافر عوامل الكفاءة الستة وجهة نظر عريضة لأداء الفريق. وذلك لأنها تعطي قائد الفريق شيئا أشبه «بكتيب الصيانة» الذي يمكن استخدامه في متابعة ورقابة عمل الفريق، لكنه أحيانا يكون من الصعب رؤية المشكلة. وحتى مع المتابعة المستمرة، فإنه يمكن أن تظهر بعض الصعوبات التي تعوق عمل الفريق هذا ويوضح تعاون مركز القيادة الإبداعية مع العديد من المنظمات أن هناك أربعة مؤشرات رئيسة لهذه المشكلات. وعليك أن تفكر في هذه المؤشرات مثل العدادات في السيارة إذا أضاءت لمبة الزيت فإن ذلك يكون دليلاً على انخفاض مستوى الزيت، أو شيئا آخر أكثر خطورة مثل تسرب الزيت وإذا زادت درجة حرارة المحرك فوق المعدَّل الطبيعي، فإنك تعلم أنه ينبغي أن توقف السيارة إلى جانب الطريق، وألاَّ تنتظر حتى يندفع البخار من تحت غطاء السيارة الأمامي. والمؤشرات الأربعة التي توضح أن الفريق في خطر هي: انعدام المجهود أو قلته ومهارات/معرفة مفقودة، وأساليب غير ملائمة، وديناميكية سلبية للفريق - هذه أدوات تشخيصية تساعد قادة الفرق على تحديد مكان المشكلات قبل أن تتحول هذه المشكلات إلى مصائب وكوارث.

### المجهود:

يتعلق هذا المؤشر بمدى الوقت والمجهود اللذين يخصصهما أعضاء الفريق للمهمة أو (المهام) الموكلة إليهم، فإذا كان فريقك يعمل بفاعلية

فـإن أعضاءه يُكرّسون وقتاً كافياً لعمل الفريـق ويقومون بتوجيه مجهودهم وخبرتهم لعمل الفريق ولا يسمحون لأي معوقات أن تقف في طريق تنفيذهم للعمـل، وأخيراً إذا اختل التـوازن قليلاً، فإنهم يدركـون المواقف ويقيمونها على وجه السرعة للعودة إلى المهام الرئيسة دون تأخير.

### المعرفة والمهارات:

يصف هذا المؤشر درجة كفاءة الفريق ومقدرته على أداء العمل. في الفريق ذي الأداء العالي يمتلك الأفراد المعرفة والمهارة لأداء العمل، ويتمتع أعضاء الفريق بالثقة؛ لأنهم قادرون على أداء عمل جيد دون الحاجة إلى المساعدة من الخبراء الخارجيين، وعندما تكون هناك فجوة في الأداء فإن أعضاء الفريق يكون لديهم القدرة والفرصة على اكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة.

### الأساليب:

في الفرق الفاعلة، يستخدم أعضاؤها الأساليب الملائمة لتحقيق وإنجاز أهدافهم ثم يتحدث أعضاء الفريق عن كيفية التعامل مع مهمة معينة من المهام وينظر أعضاء الفريق ومن يهمهم أمر المنشأة إلى أساليب الفريق على أنها منطقية ومباشرة، وذات معنى. وحينما يظهر على السطح تحدٍّ غير عادي، يقوم الأعضاء بإيجاد طرق جديدة للتعامل مع هذا التحدي، أو تلك المشكلة كما يقوم الفريق أيضاً بمراجعة الأساليب والطرق المستخدمة ويقوم بإدخال التعديلات المطلوبة.

### ديناميكية المجموعة:

يدل هذا المؤشر على مدى إنجاز الفريق للعمل الموكل به دون إهدار للموارد، ودون أي تعارضات. ينظر أعضاء الفريق إلى التضارب أو

الصراعات بوصفها فرصًا للحصول على معلومات جديدة ووجهات نظر أخرى، وفي الفريق الذي يؤدي عمله بجدية ومهارة، يُظهر أعضاؤه مستوى عاليًا من السير في العواطف والمهارات الشخصية. بحيث لا تحيد العلاقات الشخصية عن تحقيق أهداف الفريق، بل تسهم في تحقيقها، كما يقوم الفريق بتوظيف العديد من عمليات اتخاذ القرارات، وحل التعارضات، ويتمتع أعضاء الفريق بالعمل معاً.

## هل تستشعر المشكلات؟

**المجهود:** غالبا ما تلاحظ ما إذا كان المجهود به مشكلة لفريقك، فالأعضاء -مثلاً- تنقصهم السرعة والتركيز، أو يكونون في حيرة من أمرهم عِوضاً عن تركيزهم على المهمة أو المهام الموكلة إليهم.

**المعرفة والمهارات:** غالباً ما تسمع إذا كان الفريق لديه مشكلة معينة بخصوص المعرفة أو المهارات، فقد تسمع الأفراد يقولون عبارات مثل: «كيف نعمل هذا أو ذاك؟» «هل رأى أيكم هذا من قبل؟» «ما هو المطلوب عمله إذاً؟». فحينما يبدو أعضاء الفريق وكأنهم في حيرة من أمرهم، عليك أن تفكر في غياب المعرفة والمهارات.

**الأساليب:** إن الأساليب غير الملائمة تبدو أحيانا وكأنها أمور مضحكة، وبملاحظتك لأساليب الفريق أو عملياته، ربما تعجب وتسأل نفسك: «لماذا قاموا بإنجاز العمل بهذه الطريقة؟» أو «أن هذه الطريقة في حل المشكلات تبدو وكأنها ملتوية».

**ديناميكية المجموعة:** إذا كانت هناك مشكلة في ديناميكية أو سلوك المجموعة فمن المحتمل أن تستشعر ذلك، وقد يسبب لك بعض اجتماعات الفريق عدم الشعور بالراحة؛ لأنك سوف تستشعر التوتر والصراعات داخل حجرة الاجتماعات. وقد ترى أن بعض الأفراد يحاولون السيطرة على الاجتماع.

# تقييم أداء فريقك

تقـدم عوامـل الفاعلية الستة بنيـة أساسية في مكونـات فريقك، فإذا كان أحـد هـذه العوامل ضعيفا جداً، فإن فرصـة الفريق في تحقيق معدلات أداء غـير مسبوقة تصبح هي الأخـرى ضعيفة، لكن كيف يقوم قائد الفريق بعمـل تشخيص لأداء فريق لديه صعوبة في واحـد من هذه العوامل؟ إن من بـين الطرق التي يمكن استخدامها في هذا الشأن استخدامَ مؤشرات الأداء الأربعـة لتحديد موقع المشكلة (أين توجد هـذه المشكلة) على أن التقييمات التي سوف ترد في الصفحات الآتية، تشير إلى - سوف تمكنك من استخدام وجهـات النظر هذه - مؤشرات أداء الفريـق ومقومات فاعلية الفريق، كما تقـوم هذه التقييمـات بتفصيل العلاقات بين مقومـات الفاعلية والمؤشرات التي تشير إلى المشكلات في ناحية معينة من أداء الفريق.

## تشخيص فاعلية الفريق

يمكنك أن تستخدم مؤشـرات التقييم التـي توجد في هـذا الكتاب لتحـديد المشـكلات في أي مـن مـقـومـات الـفـاعـلـيـة، وأن تشخص أيـن تقـع المشـكلات، فـإذا اتضـح لـك أن الـفـريق لا يـبـذل الـجـهـود الكـافي لتحقيق وإنجـاز الـعـمـل، مـثـلاً، فـانظـر مـا ورد تحـت عـنـوان «المجـهـود»، وفي هذا المثال يمكنك مراجعة كل من عناصر الفاعلية الست المدرجة تحت هـذا العنوان؛ لكي تتمكن من تقييم ما إذا كـان الفريق يبذل جهداً كافياً لتحقيق أهداف الفريق كأن يستغل هيكل الفريق استغلالاً أمثل، ويطلب الدعم التنظيمي، ويقوم بتنمية العلاقات الفاعلة بين الأعضاء، ويحافظ على العلاقات الخارجية مع من يهمهم أمر المنشأة، وأخيراً: يقوم بإدارة المعلومات وتواصلها. خلال عملية التقييم، ربما يمكنك تقرير أن الفريق على دراية بهدفه، ولديه

البنية أو الهيكل الملائم، وتوجد العلاقات الجيدة بين أفراد المجموعة ومع من يهمهم أمر المنشأة، ولكن في الوقت نفسه قد تحدد الدعم التنظيمي بصفته معوقًا أو سبب قلة بذل المجهود. تقوم عملية تعويض ومكافأة أعضاء الفريق على الأساس الفردي وتقدم القليل من الحوافز المالية لإنجاز عمل الفريق، على أن تحليل وتقييم هذا الموقف باستخدام هذه الطريقة يمكنك من تحديد ليس فقط مجرد مصدر المشكلة، ولكن يمكنك من البدء في حلها وفي هذه الحالة يجب النظر في بعض المكافآت المالية لأداء الفريق.

إذا كان من الصعب تحديد المشكلة باستخدام واحد من المؤشرات الأربعة، يمكنك أن تنظر إلى عملية التشخيص من خلال عوامل الفاعلية الست للفريق. على سبيل المثال، ربما تنظر إلى المناخ الذي يكثر فيه «الطعن من الخلف» وإلقاء اللوم داخل فريق يتكون أعضاؤه من عدة وظائف مختلفة في المنظمة (Multifunctional Team). وبالنظر إلى مقومات التعاون الداخلي والعلاقات في كل مؤشر من مؤشرات الأداء، يمكنك أن تحدد السبب: هل هي مشكلة قلة المجهود، أو قلة المعرفة والمهارة، أو الأساليب غير الملائمة، أو مجرد ديناميكية رديئة للمجموعة (الفريق)؟ وإذا ما كانت بداية عمل الفريق يبدو فيها التعاون وأن العلاقات الشخصية تبدو جيدة في تشكيل آخر، عندئذ يمكنك استبعاد ديناميكة المجموعة أو المعرفة والمهارات كأسباب من أسباب الصراع القائم، وبمجرد تفكيرك فيما هو الشيء الذي تم تغييره في الفريق، تتذكر أن الاجتماعات وجهاً لوجه قد تم التخلص منها للاستفادة من الوقت ولزيادة كفاءة الفريق، هذا الأسلوب الجديد ربما يكون قد أسهم في نشأة الصراعات وعدم الثقة. وعلى هذا يكون مصدر المشكلة إذاً هو الأساليب التي يستخدمها الفريق، ويكون الحل هو العودة إلى الاجتماع وجهاً لوجه وتوفير بعض المناسبات الأخرى للاتصالات الشخصية.

وعلى الرغم من أن عملية التقييم تشتمل على أسئلة يمكنك طرحها للمساعدة في التشخيص، فإن هذه الأسئلة ليست نهاية المطاف، وإنها قد صُممت فقط لإعطائك بعض الأفكار لتصوغ من خلالها أسئلتك المتعلقة بالتشخيص ويواجه كل فريق تحديات فريدة من نوعها، كما يضم كل فريق مجموعة معينة من الأفراد، ويعمل كل فريق لإنجاز مهام محددة. وبوصفك قائداً لفريقك، فإنه بإمكانك استخدام هيكل عام أو إطار عام لهذا التقييم (العوامل والمؤشرات لفاعلية الفريق التي تُعد مشتركة أو عامة لجميع الفرق)، ثم قم بمراجعة مواقف فريقك الخاصة لتحديد الأسئلة التي سوف تساعدك في تحديد المشكلة وتعريفها، وكذلك في إيجاد الحل الملائم لهذه المشكلة.

## هل لا يزال هذا الفريق هو ما تحتاجه؟

تتغـير الأشياء: خـلال حياة عمل الفريق التي يُتوقـع أن تكون من سنة إلى ثـلاث سنوات لتحقيق هـدف الفريق، يكون التغير حتميـاً. قد يتعرض بعض أو كل هـذه العوامـل إلى التغيـير: السـوق، والاقتصـاد، والمنافسة، والقيادة، والتوجهـات الإستراتيجية للمنظمة، وحتى تكوين الفَرِيق ذاته قد يتم تغيـيره، وربما تؤدي التقنيـة الحديثة أو المعلومـات الجديدة إلى تغيير الشكل الذي يعمل به الفريق، على سبيل المثال.

يُعد الوقت الذي تحدث فيه التغيرات الداخلية أو الخارجية التي تترك أثرها على أداء الفريق هو أنسب الأوقات لأن تقف وتسأل: «هل هذا هو الفريق الذي تحتاج إليه؟. قد تؤدي العوامل السابق ذكرها إلى تحوُّل في الهدف، أو الأشخاص، أو الهيكل (بنية الفريق)، ربما ترى ضرورة تعديل خطة العمل أو تعديل الأهداف. لا شك في أن هذا النوع من التقييم العام يدفع بعملية المحافظة والمراجعة للأداء إلى مستوى أعلى، لكنها خطوة ضرورية للتأكد من أن الفرق سوف تستمر فرقا فاعلة في أدائها.

يمكن أن تكون الفرق أفضل الأدوات التي تستخدمها المنظمات في تحقيق الأشياء الجديدة المستقبلية، وذلك مواجهة للتحديات المعقدة، في إيجاد المستقبل الآن، لكن ذلك لا يكون من دون مخاطرة وبالتأكيد ليس من دون تكلفة. تحتاج كل الفرق إلى تقييم أدائها بصفة دورية وإلى تشخيص المشكلات وإزالة العقبات التي تقف في طريقها، حتى لو أدى ذلك إلى تكوين فريق جديد يلائم المهام الحالية.



## قراءات مقترحة


Glacel, B.P., & Robert, E.A. (1996). Light bulbs for leaders: A guide book for team learning (3rd ed.) New York: Hohn Wiley & Sons.

Katzenbach, J.R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams. Boston: Harvard Business School Press.

Scholtes, P.R., Joiner, B. L., & Streibel, B.J. (1996). The team handbook (2nd rev. ed.) Madison, W1: Oriel Inc.

Sessa, V.I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). Geographically dispersed teams: An annotated bibliography. Greensboro, NC: Center for Creative leadership.

Yeats, D.E., & Hyten, C. (1998). High performing self-managed work teams. Thousand Oaks, CA: Sage publications.




# أداة تقييم أداء الفريق

**١ - المجهود:**

١-١ الهدف.
١-٢ هيكل (بنية) الفريق.
١-٣ الدعم التنظيمي.
١-٤ العلاقات والتعاون الداخلي.
١-٥ العلاقات الخارجية.
١-٦ التواصل وإدارة المعلومات.

**٢ - المعرفة والمهارات:**

٢-١ الهدف.
٢-٢ هيكل (بنية) الفريق.
٢-٣ الدعم التنظيمي.
٢-٤ العلاقات والتعاون الداخلي.
٢-٥ العلاقات الخارجية.
٢-٦ التواصل وإدارة المعلومات.

**٣ - الأساليب:**

٣-١ الهدف.
٣-٢ هيكل (بنية) الفريق.
٣-٣ الدعم التنظيمي.
٣-٤ العلاقات والتعاون الداخلي.
٣-٥ العلاقات الخارجية.
٣-٦ التواصل وإدارة المعلومات.

**٤ - ديناميكية المجموعة:**

٤-١ الهدف.
٤-٢ هيكل (بنية) الفريق.
٤-٣ الدعم التنظيمي.
٤-٤ العلاقات والتعاون الداخلي.
٤-٥ العلاقات الخارجية.
٤-٦ التواصل وإدارة المعلومات.

**١ - المجهود:**

١-١ **الهدف**: عندما يصبح بعض عمل الفريق مملاً أو متكررًا عليك أن تتوقع أن مجهودات الفريق ستتجه في الانحدار (تقل هذه المجهودات)، سوف تنخفض هذه المجهودات على وجه الخصوص في تلك المهام التي يتمرس فيها أعضاء الفريق.

- لماذا تعد المهام التي كلفنا بها مهمة؟
- ما أفضل الأشياء التي يقوم بها الفريق؟

(المترجم: هذه بعض الأسئلة التي قد يسألها القائد وهو بصدد تقييم أداء الفريق).

١-٢ **هيكل (بنية) الفريق**: تُعد الأدوار المبهمة (غير المعرّفة تعريفا محدداً)، أو الأدوار المتكررة أو الأدوار غير الموجودة من الأساس برغم ضرورتها مصدراً للإحباط وتثبيط الهمم وتؤدي إلى التحوُّل أو صرف الانتباه عن المجهود، ينسحب القول نفسه على الإجراءات/العمليات، والعادات، والقدرات. ويصبح حجم الفريق عائقاً عندما تكون هناك أدوارٌ أو مهامٌ أكثر أو أقل من المطلوب، أو مجموعة من القدرات أقل أو أكثر مما هو مطلوب لإنجاز المهام.

- ما المهام التي يراد تنفيذها، وكيف يتم تحديدها للأفراد (أفراد الفريق)؟
- هل يعرف أعضاء الفريق المطلوب منهم؟

١-٣ **الدعم التنظيمي**: إن غياب المكافآت المبنيَّة على أساس الفريق يشجع الأفراد على الاهتمام بإنجازاتهم الشخصية وليست إنجازات الفريق، ومن دون النظم التنموية والتعليمية في هذا الصدد يشعر الأفراد بالإحباط وذلك حينما يأخذهم التحدي إلى نواحٍ جديدة. إن نظم المعلومات التي لا تخدم عملية التواصل الجيد للفريق تزيد من صعوبة العمل ولا تشجع المجهودات الجماعية (مجهودات الفريق)، كما أن نظم الرقابة غير واضحة المعالم تقلل من تحفيز أعضاء الفريق.

**١ - المجهود:**

١-١ **الهدف:** عندما يصبح بعض عمل الفريق مملاً أو متكررًا عليك أن تتوقع أن مجهودات الفريق ستتجه في الانحدار (تقل هذه المجهودات)، سوف تنخفض هذه المجهودات على وجه الخصوص في تلك المهام التي يتمرس فيها أعضاء الفريق.

- لماذا تعد المهام التي كلفنا بها مهمة؟
- ما أفضل الأشياء التي يقوم بها الفريق؟

(المترجم: هذه بعض الأسئلة التي قد يسألها القائد وهو بصدد تقييم أداء الفريق).

١-٢ **هيكل (بنية) الفريق:** تُعد الأدوار المبهمة (غير المعرّفة تعريفا محدداً)، أو الأدوار المتكررة أو الأدوار غير الموجودة من الأساس برغم ضرورتها مصدراً للإحباط وتثبيط الهمم وتؤدي إلى التحوُّل أو صرف الانتباه عن المجهود، ينسحب القول نفسه على الإجراءات/العمليات، والعادات، والقدرات. ويصبح حجم الفريق عائقاً عندما تكون هناك أدوارٌ أو مهامٌ أكثر أو أقل من المطلوب، أو مجموعة من القدرات أقل أو أكثر مما هو مطلوب لإنجاز المهام.

- ما المهام التي يراد تنفيذها، وكيف يتم تحديدها للأفراد (أفراد الفريق)؟
- هل يعرف أعضاء الفريق المطلوب منهم؟

١-٣ **الدعم التنظيمي:** إن غياب المكافآت المبنيَّة على أساس الفريق يشجع الأفراد على الاهتمام بإنجازاتهم الشخصية وليست إنجازات الفريق، ومن دون النظم التنموية والتعليمية في هذا الصدد يشعر الأفراد بالإحباط وذلك حينما يأخذهم التحدي إلى نواحٍ جديدة. إن نظم المعلومات التي لا تخدم عملية التواصل الجيد للفريق تزيد من صعوبة العمل ولا تشجع المجهودات الجماعية (مجهودات الفريق)، كما أن نظم الرقابة غير واضحة المعالم تقلل من تحفيز أعضاء الفريق.

- هل يشعر الأفراد بالمكافأة على عملهم في الفريق؟
- هل يتحكم الفريق في التحديات التي لم يتدرب عليها أعضاؤه؟
- هل يملك الفريق سلطة اتخاذ القرارات في نطاق عملهم دون الحاجة إلى طلب السماح بالقيام بذلك.

١-٤ **العلاقات والتعاون الداخلي:** يؤدي عدم التعاون أو العلاقات الرديئة بين أعضاء الفريق إلى زيادة الصراعات ولا تشجع الأعضاء على بذل المجهود المطلوب.

- هل يفهم جميع أفراد الفريق المهام الموكلة إلى الأعضاء الآخرين؟

١-٥ **العلاقات الخارجية:** تؤدي العلاقة الرديئة مع الآخرين خارج المنشأة إلى عدم تشجيع مجهودات الفريق.

- هل يتحمل جميع الأفراد المسؤولية في المحافظة على العلاقات الخارجية مع من يهمهم أمر المنشأة؟

١-٦ **التواصل وإدارة المعلومات:** يؤدي نقص المعلومات إلى عوائق للفريق الذي يحاول إنجاز الأعمال/المهام بأحسن الطرق.

- هل يعلم كل أعضاء الفريق كيفية استخدام أدوات المعلومات المتاحة لهم؟



## ٢- المعرفة والمهارات:

٢-١ **الهدف**: يمكن أن تؤدي مجموعة المهارات المتكررة إلى التركيز أكثر من اللازم على بعض جوانب العمل/المهام، مما يؤدي إلى تحوُّل الاتجاه أو الإهمالٍ غير المتعمد.

- هل يمتلك كل الأفراد درجة الخبرة نفسها، والخلفية أم أن هناك تباينا في هذا الشأن؟

٢-٢ **هيكل (بنية) الفريق**: إن نقص القدرات الرئيسة مع عدم القدرة على اكتساب هذه القدرات (إما خلال التعليم أو إضافة أفراد تتوافر لديهم هذه المهارات) هو سبب رئيس في فشل الفريق في إنجاز المهام الموكلة إليه.

- ما المعرفة والمهارات الضرورية التي تضمن نجاح الفريق؟

٢-٣ **الدعم التنظيمي**: تحتاج نظم التعليم ونظم المعلومات إلى دعم وتطوير المهارات لمواقف الفريق القائمة، وكذلك المواقف المستقبلية التي ربما يتعرض لها الفريق. من دون هذه النظم، تفشل الفرق أو تنهار.

- هل يتلقى أعضاء الفريق التدريب الملائم في النواحي التقنيّة للمهام الموكلة إليهم؟

٢-٤ **العلاقات والتعاون الداخلي**: إن تكرار مجموعات المهارات أو نقص هذه المهارات يمكن أن يؤدي إلى صراعات بين أفراد الفريق أثناء مناقشتهم لدور ومسؤوليات أعضاء الفريق.

- هل تشكل الخبرات والمهارات داخل الفريق تركيبة فاعلة ومنتجة؟

٢-٥ **العلاقات الخارجية**: إذا كان هناك كمية غير متوازنة من العمل والطاقة، موجهة إلى تهدئة السياسة الداخلية internal Politics، فإن كيفية تعامل الفريق مع العلاقات الخارجية يكون عائقاً رئيساً للفريق في أداء عمله ويقلل من الأداء العام للفريق.

- هل يتطلب فريقك المعلومات أو الموارد من أفراد آخرين أو فرق أخرى حتى يستطيع إنجاز العمل؟

٢-٦ **التواصل وإدارة المعلومات**: إذا لم تكن مصادر المعلومات متطورة فإنه من المحتمل أن يفقد الفريق المعرفة الضرورية مثل التغيّرات في السوق التي تؤثر بدورها على مدى نجاح الفريق في إنجاز مهامه.

- هل هناك تشجيع للأفراد لأن يتواصلوا مع أولئك الذين يؤثرون في أداء الفريق؟

### ٣- الأساليب:

**٣-١ الهدف:** يمكن أن يؤدي التوجيه غير الواضح إلى أساليب مبهمة لا تتسم بالثبات. إن الأساليب التي تبدو معقدة هي أيضاً نتيجة لعدم وضوح التوجيه، وغالباً ما يكون السبب في ذلك هو أن بعض المهام الفرعية قد أُعطيت اهتماماً أو أولوية غير مستحقة.

- ما طبيعة المهام/الأعمال التي يتحتم على الفريق إكمالها؟

**٣-٢ هيكل (بنية) الفريق:** على الفرق أن تدرك أنه عندما يحدث تغير في الموقف يجب أن تكون هناك أساليب جديدة مطلوبة؛ لأن العمليات القديمة لم تعد ذات قيمة، أو أنها غير مطلوبة.

- إذاً كيف تتم عملية مراجعة الإجراءات وتحديثها؟

**٣-٣ الدعم التنظيمي:** إذا قام الفريق بوضع أو تصميم بعض الأساليب حتى يتخطى نظم وعمليات المنشأة؛ فإن ذلك يُعد أكبر دليل على أن نظم المنشأة تقف عثرة في طريق نجاح الفريق.

- هل تعوق نظم المنشأة في الرقابة الطريقة التي ينتهجها الفريق في عملية اتخاذ القرارات؟

**٣-٤ العلاقات والتعاون الداخلي:** يؤدي ضعف التعاون وضعف العلاقات إلى أن يتبنى الفريق أساليب تؤدي إلى أقل الصراعات بين الأعضاء ولكنها لا تعمل في سبيل تحقيق هدف الفريق. في هذه الحالات يصبح انسجام الفريق أكثر أهمية من إيجاد طريق لتحقيق النجاح.

- إلى أي مدى يتم تشجيع الأفراد على الإبداع وتحمل المخاطر؟

**٣-٥ العلاقات الخارجية:** يمكن أن تطفو مشكلات العلاقات الخارجية على السطح، وتصبح ظاهرة عندما يُساء فهم الأساليب بالهيئات الخارجة عن الفريق.

هل هناك ارتباط واضح بين أساليب الفريق والمهام التي يقوم بها بحيث يمكن فهمها بسهولة بالأفراد خارج الفريق؟

**٣-٦ التواصل وإدارة المعلومات:** عندما تكون قنوات الاتصال غير واضحة فإنه يصبح من الصعب وضع الأساليب المرنة لمعالجة التحديات التي تواجه الفريق.

هل يحصل الفريق على المعلومات التي يحتاجها من المناخ الخارجي (السوق، على سبيل المثال) لكي يتمكن من تعديل أساليبه إذا تطلب الأمر ذلك؟

## ٤ - ديناميكية المجموعة:

٤-١ الهدف: يؤدي غموض التوجيه وعدم وضوحه إلى ديناميكية غير صحية للمجموعة، حيث يعاني الأفراد في فهم المغزى الحقيقي من عملهم، وربما ينظر بعض الناس إلى أفراد الفريق وكأن لهم أهدافاً شخصية.

- لماذا تم اختيار الأفراد الحاليين ليكونوا أعضاء في الفريق؟
- ما هي إسهاماتهم في عمل الفريق؟

٤-٢ **هيكل (بنية) الفريق**: تنشأ الصراعات والنزاعات بين أعضاء الفريق حينما يفشل الفريق في تحقيق المتوقع منه، وهذه تحدث غالباً حينما تكون المهام والمسؤوليات غير واضحة أو أن هناك عادات/ممارسات لا تتسم بالكفاءة.

- ما السلوكيات التي تُمكِّن من تحسين عمل أعضاء الفريق مع بعضهم بعضاً؟

٤-٣ **الدعم التنظيمي**: تتأثر ديناميكية المجموعة سلباً عندما لا تقدم المنظمة (المنشأة) الموارد المناسبة لتحقيق أهداف الفريق، وربما تنشأ الصراعات والنزاعات عندما يشعر الأفراد بأن المنظمة لا تعطيهم الحرية الكافية لإنجاز الهدف.

- هل يحصل الفريق على الموارد الملائمة (الكافية) لتحقيق هدف الفريق؟

٤-٤ **العلاقات والتعاون الداخلي**: تتأثر ديناميكية المجموعة عندما يصعب على الأفراد فهم وتقييم الاختلافات التي توحد بينهم. وربما تؤدي محاباة قائد الفريق لبعض الأفراد إلى خلق الصراعات بينهم.

كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في الفريق؟

٤-٥ **العلاقات الخارجية**: إذا شعر أعضاء الفريق بأن الهيئات الخارجة عن الفريق تمارس ضغوطاً على عمل الفريق بهدف التأثير في مخرجاته، فإن ذلك سوف يؤثر على الطريقة التي يعمل بها الفريق ككل.

- هل يستطيع أعضاء الفريق التعامل مع بعض الأمور المتعلقة بعمل الفريق، تلك الأمور التي تأتي بين الهيئات الخارجية (أي من يهمهم أمر المنشأة)؟

٤-٦ **التواصل وإدارة المعلومات**: يؤدي التواصل الرديء إلى عدم الفهم ويؤثر في كيفية عمل أفراد الفريق.

- هل يملك الفريق ممارسات نمطية (معيارية) لتحديث معلومات الأعضاء؟

# خلفية

منذ ١٩٩٠م يقوم مركز القيادة الإبداعية بالعمل مع العديد من المنظمات والفرق. نتج عن هذه الخبرات معلومات قائمة على البحث بخصوص عمل الفرق ذات الأداء العالي. كما نتج عن ذلك أيضا التقييم الأمين لنقاط الضعف والقوة في الفرق القائمة. وقد أفرزت هذه الخبرات أيضاً مناهج متكاملة لتحسين الأداء الضعيف لبعض الفرق وتحويلها إلى فرق ذات أداء عالٍ.

يغطي مركز القيادة الإبداعية أمورا عديدة مثل: اختيار أعضاء الفريق، وتدشين عمل الفرق بنجاح وتخطي الاختلافات الثقافية في داخل الفريق، وحل الصراعات والنزاعات التي تنشأ داخل الفريق، ومن خلال برامج التدريب، والبحث، والتدخل المتميِّز، استمر مركز القيادة الإبداعية في تقديم المعرفة لقادة الفرق واقتراح العديد من الأدوات والإستراتيجيات العملية، وذلك لتحسين أداء الفريق، أي فريق.

يستمر عمل المركز مع المنشآت والمنظمات بمختلف أحجامها (منشآت عامة، ومنشآت خاصة، ومنشآت ربحية، وأيضاً منشآت غير ربحية) وذلك بهدف تطوير وتحسين فهم هذه المنشآت لعمل الفرق - كما يقومون بالإدارة الفاعلة.

كيف يحققون أهداف المنشأة؟ كيف تتم عملية إيجاد وتطوير هذه المنشآت من أجل تحسين النتائج؟ يحرص مركز القيادة الإبداعية على نشر هذا الفهم بين القادة والمنشآت التي ينتمون إليها؛ حتى تستطيع الفرق تحقيق المتوقع منها، بل والأهم من ذلك، تحقيق النتائج غير المسبوقة.



# ملخص النقاط الرئيسة

إن الطريق إلى نجاح الفريق ليس سهلاً، وغالباً ما يواجه الفريق الصعوبات والمشكلات. تفشل بعض هذه الفرق في تحقيق أهدافها، ويفشل بعضها الآخر في تحقيق النتائج في الوقت المحدد. إن كثيراً من الإخفاقات يمكن منعها إذا قام قادة الفرق بتقييم مدى فاعلية فرقهم بصفة منتظمة ومراقبة أداء هذه الفِرق بصفة دائمة.

عندما تنشأ المشكلات داخل الفرق، فإنه من الممكن تتبع هذه المشكلات حتى نصل إلى أن هناك خطأ في الأساسيات والمبادئ، فربما لا تكون هناك رؤية/مهمة واضحة للفريق، وربما لا يحصل الفريق على الدعم المناسب من الإدارة العليا في المنشأة، وربما لا يفهم أعضاء الفريق المهام الموكلة إليهم أو مسؤولياتهم بوضوح، وربما لم يتوافر الوقت أو التدريب لأعضاء الفريق أو حتى السلطة التي يحتاجون إليها لتنفيذ مهامهم.

قام مركز القيادة الإبداعية بتحديد ستة عوامل تتسم بالثبات عبر كل الطرق، وإذا ما كانت هذه العوامل قوية داخل الفريق فإن الفريق يستطيع أداء عمله بفاعلية شديدة وتشتمل هذه العوامل على:

- هدف واضح.
- هيكل يمكن من التفويض.
- دعم تنظيمي شديد.
- علاقات داخلية إيجابية.
- علاقات خارجية متجانسة.
- وأخيراً إدارة فاعلة للمعلومات.

بالإضافة إلى ذلك، حدد المركز أربعة مؤشرات لمدى فاعلية الفريق. وتفصح هذه المؤشرات عن مدى وجود المشكلات في واحد أو أكثر من العوامل الستة الموضحة أعلاه. يستطيع القادة تشخيص المشكلات وعمل التصحيحات اللازمة لوضع الفريق على المسار الصحيح؛ وذلك من خلال تقييمهم للعوامل المهمة مثل: مجهودات الفريق، والمهارات والمعرفة، والأساليب التي ينتهجها الفريق، وأخيراً ديناميكية المجموعة.

إن نجاح الفريق ليس حتميا، حتى أحسن الفرق يمكن أن تتعرض للمشكلات حينما يغادر أفراد الفريق، أو تتحول اتجاهات السوق، أو تعيد المنشأة هيكلتها لأسباب إستراتيجية. يستطيع القادة الذين يقومون بمراقبة وتوجيه فرقهم - حتى تستطيع تحقيق أداء غير مسبوق - التأكد من أن فرقهم تحقق أهدافها بنجاح.

